



Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho
em *Startups*

Jorge Eduardo Correia Fernandes

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Auditoria
Versão Final

Porto – 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO



Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho
em *Startups*

Jorge Eduardo Correia Fernandes

Dissertação de Mestrado
apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto
para a obtenção do grau de Mestre em Auditoria, sob orientação da Doutora
Alcina Dias e coorientação da Doutora Ana Paula Lopes

Porto – 2018

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
INSTITUTO POLITÉCNICO DO PORTO

Resumo

Os Sistemas de Controlo de Gestão (SCG) são ferramentas importantes para as empresas, pois ajudam a estabelecer uma interação bem sucedida com diferentes grupos de partes interessadas e consequentemente, melhoram o desempenho e aumentam o valor da empresa.

O propósito deste estudo é entender quais os principais fatores que influenciam a utilização dos SCG nas *startups*; compreender quais as principais categorias de SCG adotadas e em que momento; assim como, analisar o impacto dos SCG no desempenho global.

O estudo foi realizado utilizando uma metodologia quantitativa, com recurso a um questionário enviado para uma amostra de 51 *startups*, de forma a obter dados para responder às hipóteses de investigação desenvolvidas, com o desejo de aumentar o escasso conhecimento nesta área.

Os resultados indicam que os controlos mais utilizados no final do primeiro ano de atividade são os relativos ao Planeamento Financeiro, Desenvolvimento do Produto e Relacionamento com Clientes. No final do ano 5, as categorias mais adotadas são o Marketing e Marca, Desenvolvimento do Produto e o Planeamento Estratégico.

Observamos que a maioria das *startups* adotam entre 10 a 13 categorias de SCG, de um total de 13 categorias estudadas. O CEO surge como sendo o principal responsável pelo controlo de gestão nas *startups* e a periodicidade de elaboração dos indicadores é sobretudo mensal e trimestral.

Com recurso à estatística inferencial concluímos que o uso de SCG tem um impacto positivo no desempenho das *startups*, e que existe relação entre o volume de negócios da empresa e o responsável pelo controlo de gestão. Não se comprovou existir relação entre a presença de capital de risco e a intensidade dos SCG, assim como, não se verificou relação entre a dimensão da *startup* e a periodicidade de elaboração dos indicadores de controlo de gestão.

Palavras chave: Sistemas de Controlo de Gestão; Avaliação de Desempenho; *Startups*; Empreendedorismo.

Abstract

Management Control Systems (MCS) are important tools for companies, as they help to establish a successful interaction with different stakeholder groups and consequently, improve performance and increase the value of the company.

The purpose of this study is to understand the main factors that influence the use of MCS in startups; perceive the main categories of MCS adopted and at what moment; as well as, to analyze the impact of MCS on overall performance.

The study was carried out using a quantitative methodology, through a questionnaire sent to a sample of 51 startups, in order to obtain data to respond to the research hypothesis developed, with the desire to increase the scarce knowledge in this area.

The results indicate that the most used controls at the end of the first year of activity are those related to Financial Planning, Product Development and Customer Relationships. At the end of year 5, the most adopted categories are Marketing and Branding, Product Development and Strategic Planning.

We observed that most startups adopt between 10 and 13 MCS categories, out of a total of 13 categories studied. The CEO appears to be the main responsible for the management control in the startups, and the periodicity of elaboration of the indicators is mainly monthly and quarterly.

Using inferential statistics we conclude that the use of MCS has a positive impact on startup performance, and that there is a relationship between the company's volume of business and the person responsible for the management control. There was no evidence of a relationship between the presence of risk capital and the intensity of the MCS, as well as, there was no relationship between the size of the startup and the periodicity of the elaboration of management control indicators.

Key words: Management Control Systems; Performance evaluation; Startups; Entrepreneurship.

Dedicatória

À minha família,
em especial à memória da minha Avó Paterna,
que estou certo ficaria feliz pela conclusão deste ciclo de estudos.

Agradecimentos

A realização desta dissertação, não teria sido possível sem a ajuda e apoio de algumas pessoas, às quais gostaria de expressar o meu agradecimento.

Às minhas orientadoras, Doutora Alcina Dias e Doutora Ana Paula Lopes, pelo apoio, disponibilidade e pelas sugestões dadas ao longo da elaboração deste trabalho.

A todos os que responderam ao questionário, fornecendo os dados indispensáveis para o desenvolvimento da investigação.

Lista de Abreviaturas

CAE	Código de Atividade Económica
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CFO	<i>Chief Financial Officer</i>
MCS	<i>Management Control Systems</i>
PME	Pequena e Média Empresa
SABI	Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
SCG	Sistemas de Controlo de Gestão
SCR	Sociedades de Capital de Risco
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
UE	União Europeia

Índice geral

Resumo	ii
Abstract	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Lista de Abreviaturas	vi
Índice de Tabelas	ix
Índice de Figuras	x
Capítulo I - Introdução	1
1.1. Enquadramento	2
1.2. Objetivos e Metodologia.....	3
1.3. Estrutura da Dissertação	4
Capítulo II - Revisão da Literatura	5
2.1. Caraterização das <i>Startups</i>	6
2.2. Sistemas de Controlo de Gestão nas <i>Startups</i>	7
2.3. Principais Controlos Utilizados pelas <i>Startups</i>	12
2.4. Influência do Capital Externo	14
2.5. Importância dos SCG no Desempenho	17
Capítulo III - Metodologia de Investigação.....	19
3.1. Metodologia Utilizada	20
3.2. Hipóteses de Investigação.....	21
3.3. Modelo de Análise	22
3.4. Seleção da Amostra	24
3.5. Estrutura do Questionário	25
3.6. Recolha e Análise dos Dados	27
Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Resultados.....	28
4.1. Análise Descritiva.....	29
4.2. Evolução da Adoção dos SCG.....	36
4.3. Estatística Inferencial.....	38
4.3.1. Hipótese 1	39
4.3.2. Hipótese 2	41
4.3.3. Hipótese 3	42

4.3.4. Hipótese 4	44
Capítulo V - Conclusão	46
5.1. Conclusões do Estudo	47
5.2. Contribuição para a Investigação.....	48
5.3. Limitações de Estudo e Possíveis Investigações Futuras	49
Referências Bibliográficas	50
Apêndice	1
Apêndice 1 – Questionário	2

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de empresas, por distrito e área de negócio	29
Tabela 2: Número de empresas, por anos de atividade e fase de negócio.....	30
Tabela 3: Volume de negócios	30
Tabela 4: Número de funcionários	31
Tabela 5: Percepção de desempenho da empresa.....	32
Tabela 6: Financiamento e capital de risco	32
Tabela 7: Influência dos SCG no desempenho	34
Tabela 8: Importância dos SCG para o crescimento futuro.....	35
Tabela 9: Influência dos investidores e financiadores	35
Tabela 10: Adoção dos SCG	37
Tabela 11: Intensidade dos SCG	38
Tabela 12: Tabulação cruzada - Número de Funcionários * Periodicidade.....	40
Tabela 13: Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo para a hipótese 1	40
Tabela 14: Tabulação cruzada - Volume de Negócios * Responsável CG	41
Tabela 15: Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo para a hipótese 2.....	42
Tabela 16: Tabulação cruzada - Capital de Risco * Intensidade SCG	43
Tabela 17: Teste Exato de Fisher para a hipótese 3	43
Tabela 18: Tabulação cruzada - Intensidade * Desempenho	44
Tabela 19: Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo para a hipótese 4.....	45

Índice de Figuras

Figura 1: Processo de teste de uma hipótese	20
Figura 2: Estrutura de análise do tema	23
Figura 3: Interligação das hipóteses	24
Figura 4: Estratégia de negócio	31
Figura 5: Responsável pelo Controlo de Gestão	33
Figura 6: Periodicidade dos indicadores de desempenho.....	33
Figura 7: Controlos formais vs. informais.....	34

Capítulo I - Introdução

1.1. Enquadramento

O crescimento de *startups* tem sido evidente nos últimos anos. Esta forma de empreendedorismo é impulsionada essencialmente por jovens, que pretendem desenvolver o seu próprio negócio ou associarem-se a ideias de negócio inovadoras e diferenciadoras no mercado.

Nos últimos anos Portugal efetuou um elevado investimento na qualificação de recursos humanos, infraestruturas e tecnologia, incentivando e impulsionando o surgimento de novas empresas. Foram surgindo as incubadoras de *startups*, como forma de colmatar a escassez de recursos, obter sinergias e aconselhamento, entre as diversas empresas.

Surge como uma forma de promover o próprio emprego, sobretudo dos mais jovens, tendo em conta que o desemprego jovem (menos de 25 anos) na União Europeia (UE) é bastante elevado comparativamente com o desemprego adulto (25 ou mais anos). Dados recentes divulgados pelo Eurostat (2018), apontam para uma taxa de desemprego jovem em Portugal a rondar os 24% e na UE de 15%. Constatamos assim, a importância deste tipo de empresas como forma de promover a empregabilidade jovem.

As *startups* têm um papel muito relevante na criação de emprego e renovação setorial. O perfil das *startups* tem vindo a ser alterado no panorama nacional, existindo cada vez mais iniciativas individuais e de menor dimensão, no entanto com um perfil mais exportador. Também nos setores existem novas tendências, com o alojamento, restauração e atividades imobiliárias, a ganharem relevância na dinâmica empreendedora (Informa D&B, 2017).

Normalmente numa fase inicial, este tipo de empresas direciona os fundos investidos para o desenvolvimento de produtos e marketing inicial, devido a ainda se encontrarem em processo de constituição ou terem iniciado muito recentemente o seu negócio, não tendo ainda comercializado os seus produtos, ou apenas numa extensão limitada (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

O facto da maioria destas empresas serem pequenas, afeta naturalmente a natureza dos SCG e a necessidade da sua sofisticação. Os recursos fornecidos para atividades de análise podem

ser muito limitados, como é típico das pequenas empresas em geral. No entanto, existem outros *drivers* importantes no desenvolvimento dos sistemas de controlo, como os requisitos estabelecidos pelos investidores de capital de risco (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

Segundo Rea R. C. (1973), os investidores acreditam que esses sistemas levam à tomada de melhores decisões e melhor execução. À medida que as empresas crescem, surgem novas funções de negócio, as hierarquias de gestão evoluem, os trabalhos tornam-se mais inter-relacionados e surgem novas necessidades de coordenação e comunicação.

É importante possuir um SCG adequado, no sentido de perceber a evolução da empresa, tanto ao nível do planeamento como no controlo dos objetivos definidos.

Os gestores podem utilizar os SCG para apoiar as suas próprias atividades de tomada de decisão ou para apoiar a tomada de decisões pelos seus subordinados (Malmi & Brown, 2008).

A temática dos SCG nas *startups* e em pequenas e médias empresas (PME), recebeu pouca atenção até ao momento, embora tenha sido um campo de pesquisa popular nos últimos anos no contexto das grandes empresas (Lämsiluoto, Varamäki, Laitinen, Viljamaa, & Tall, 2015).

Trabalhos realizados acerca do papel dos SCG em *startups*, examinaram sobretudo a intensidade dos controlos adotados, a sua relação com o capital de risco, influência no crescimento e desempenho da empresa (Davila & Foster, 2005, 2007; Davila, Foster, & Gupta, 2003; Davila, Foster, & Jia, 2015; Granlund & Taipaleenmäki, 2005; Hellmann & Puri, 2002; Meyssonier, 2015; Silvola, 2008).

1.2. Objetivos e Metodologia

O objetivo desta dissertação é analisar os fatores que influenciam a utilização dos SCG neste tipo de empresas; entender quais as principais categorias de SCG adotadas e em que momento; e verificar o impacto do uso dos SCG no desempenho global da empresa.

Assim, na presente dissertação através de um questionário, procuramos relacionar a teoria apresentada no próximo capítulo com a sua comprovação empírica, sendo colocadas as seguintes questões iniciais:

- Quais os SCG mais utilizados pelas *startups* e em que momento?
- Qual a relação dos SCG com o desempenho?

1.3. Estrutura da Dissertação

A dissertação encontra-se estruturada e organizada em cinco capítulos. No presente capítulo pretende-se enquadrar o leitor quanto ao âmbito do estudo, a relevância do tópico de investigação, e dar a conhecer o objetivo geral deste estudo.

No segundo capítulo será apresentada a revisão da literatura acerca do tema em estudo, tendo por base um vasto conjunto de autores e artigos científicos relevantes. Seguidamente, no terceiro capítulo é abordada a metodologia de investigação escolhida, são definidas as hipóteses de investigação, apresentada a forma como será efetuada a recolha de dados e a sua análise.

O quarto capítulo apresenta os dados recolhidos através do questionário e são analisados os resultados. As conclusões deste estudo, limitações e sugestões de investigação futuras, são apresentadas no quinto e último capítulo.

Capítulo II – Revisão da Literatura

2.1. Caraterização das *Startups*

Produzir ideias inovadoras é muitas vezes descrito como sendo o único meio para competir com sucesso na economia globalizada de hoje. Exemplos como Facebook ou Tesla Motors moldaram a ideia de que serão as *startups*, que criarão a "*next big thing*" e não as empresas já estabelecidas, para criar um espaço de mercado não contestado e perturbar indústrias inteiras (Weiblen & Chesbrough, 2015).

As *startups* tendem a ser pequenas e não têm recursos suficientes para suportar perdas sustentadas. Essa vulnerabilidade é referida como sendo a responsabilidade da novidade (Chang, 2004).

A criação de novas empresas envolve uma incerteza considerável. Os investigadores observaram que as *startups* têm taxas de insucesso mais elevadas que as empresas estabelecidas, porque ainda não estabeleceram papéis de trabalho efetivos, relacionamentos com fornecedores, clientes, bases de influência e legitimidade (Chang, 2004).

Essa incerteza torna os investidores, potenciais empregados, fornecedores e clientes, hesitantes em estabelecer relações com as *startups*. Os empreendedores tentam reduzir essa incerteza ganhando legitimidade de pessoas e organizações com boa reputação.

Zimmerman & Zeitz (2002) argumentam que a legitimidade, que representa um julgamento social de aceitação, adequação e desejo, é um recurso por si só que permite que as *startups* tenham acesso a outros recursos necessários para a sobrevivência, crescimento e ajude as *startups* a superar a responsabilidade da novidade (Chang, 2004).

As PME são importantes para manter um forte crescimento económico, no entanto como sustentar o seu desempenho a longo prazo é um grande desafio (Ates, Garengo, Cocca, & Bititci, 2013).

No ano de 2017, em Portugal cerca de 80% das *startups* sobreviveram após 12 meses de incubação e aproximadamente 68% manteve atividade após dois anos no mercado, tendo contribuindo com a criação direta de 2.547 novos empregos (Jornal Económico, 2017).

De modo a desenvolver o ecossistema de aceleração de *startups* em Portugal, existe um apoio estratégico governamental denominado de Startup Portugal. Tem como principais objetivos: criar um ecossistema de empreendedorismo à escala nacional, atrair investimento para as *startups*, cofinanciar *startups* sobretudo na fase da ideia, promover e acelerar o crescimento das *startups* nos mercados externos, implementar as medidas do Governo de apoio ao empreendedorismo (IAPMEI, 2017).

As grandes empresas e grupos económicos, há muito tempo que procuram maneiras de se tornarem mais empreendedoras. Adotaram mecanismos, como o capital de risco corporativo, incubadoras internas, alianças estratégicas e *joint ventures*. No entanto, o crescimento e o aumento da viabilidade das *startups*, criam um novo imperativo para desenvolver meios mais ágeis e rápidos para as grandes empresas se envolverem com a comunidade de *startups*. Em vez de ver as *startups* como simplesmente agentes perturbadores, as grandes empresas procuram colaborar de forma a transformá-las em motores de inovação corporativa (Weiblen & Chesbrough, 2015).

Grandes empresas e *startups* são organizações decididamente diferentes. Quando se trata de agilidade, as *startups* têm uma vantagem sobre as grandes empresas, enquanto que as grandes empresas têm recursos que as *startups* “só podem sonhar”. As grandes empresas possuem recursos, escala, energia e as rotinas necessárias para executar um modelo de negócios comprovado com eficiência. Por sua vez, as *startups* não têm nenhum desses fatores, no entanto têm ideias promissoras, agilidade organizacional, disposição para assumir riscos e aspirações de rápido crescimento (Weiblen & Chesbrough, 2015).

2.2. Sistemas de Controlo de Gestão nas *Startups*

A complexidade e o dinamismo do ambiente de negócios, requerem um conhecimento profundo das organizações e das variáveis ou fatores que podem ser considerados fundamentais para o sucesso competitivo. Os SCG são essenciais para a tomada de decisão das empresas e podem ser considerados uma vantagem competitiva, se corretamente desenvolvidos e estruturados (Barney, 1991).

Mudanças globais revolucionárias em ambientes de negócios e o crescente uso das tecnologias de informação, podem afetar a concepção e a utilização dos SCG, as operações e a estrutura das pequenas empresas (Chenhall, 2003).

Os estágios iniciais de uma empresa normalmente não necessitam de controlos formais. Pequenos grupos podem coordenar e controlar os esforços por meio da gestão informal e de normas sociais. No entanto, à medida que as empresas crescem, a interessante e por vezes difícil transição da gestão informal para a adoção de sistemas formais acontece (Davila, Foster, & Oyon, 2009).

Uma série de definições sobre SCG foram propostas nos anos mais recentes. Enquanto Simons (1995), considera os SCG como o meio utilizado pelos gestores seniores para implementar com sucesso as estratégias pretendidas. Outros autores definiram os SCG como o uso sistemático da contabilidade de gestão em conjunto com outras formas de controlo, como controlos pessoais ou culturais para alcançar determinados objetivos (Chenhall, 2003). Uma noção mais ampla de SCG engloba todo o processo estratégico, ou seja, inclui formulação estratégica e implementação estratégica (Merchant, K. A., & Otley, 2006).

Granlund & Taipaleenmäki (2005) investigaram acerca do papel da contabilidade de gestão em oito *startups*. Concluíram que as empresas enfrentam um crescimento rápido, sendo a atenção da administração absorvida pela função contabilística, e a existência de influências externas, como as sociedades de capital de risco (SCR), que levam a diferenças importantes na utilização desses sistemas. Sistemas de contabilidade avançados estão presentes apenas em empresas com fortes crenças sobre o seu sucesso futuro. O planeamento de curto prazo recebe grande parte da atenção da administração.

A pressão externa para desenvolver controlos de gestão, em especial controlos financeiros, surge principalmente pelas SCR, que podem exigir sistemas de controlo e relatórios confiáveis, devido à distância física das operações comerciais que financiam. É esperado que possuam SCG suficientes para garantir pelo menos um certo grau de práticas de gestão profissionais e para infundir estabilidade na operação (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

A pressão interna também influencia a necessidade de controlos de gestão, devido à necessidade de suportar as decisões e possuir ferramentas de controlo para orientar a

empresa, não apenas com base na intuição e experiência, mas essencialmente em informação factual (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

Tipicamente numa fase inicial a contabilidade é terceirizada e o fundador/CEO (*Chief Executive Officer*) elabora os cálculos financeiros que considera necessários. À medida que a empresa cresce, geralmente um CFO (*Chief Financial Officer*) é contratado para cuidar dos processos contabilísticos e para atuar no controlo das tarefas. Normalmente um *controller* é incorporado na empresa quando as necessidades de elaboração de relatórios excedem totalmente a capacidade de tempo do CFO (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

Um dos cargos mais importantes em qualquer empresa é a posição de CEO. Essa pessoa tem um papel particularmente importante na construção de todos os aspectos da empresa (Hellmann & Puri, 2002).

Sendo os SCG normalmente da responsabilidade do proprietário ou gerente numa fase inicial do negócio. Pode ter como vantagem, que as principais decisões recebem a atenção de alto nível. Na prática, no entanto, a menos que seja um empreendedor experiente ou tenha experiência na área financeira, é improvável que tenha o conhecimento necessário. Numa *startup*, por vezes aguarda-se que o volume de negócios justifique o recrutamento de um especialista qualificado para lidar com o controlo de gestão (ACCA, 2016).

Os SCG devem ser capazes de fornecer informações relevantes para o planeamento, monitorização, tomada de decisão, liderança, criação e aumento de valor (Abdel-Kader & Luther, 2008).

Ates *et al.* (2013) reconhecem que as PME têm recursos humanos escassos, falta de capacidade de gestão intelectual, recursos de capital limitados, abordagem reativa da gestão e não possuem processos formalizados, o que resulta em desafios à implementação dos SCG.

Num estudo realizado por Davila *et al.* (2015), sobre a relação entre a adoção de SCG e o histórico de financiamento, tendo por base uma amostra internacional de *startups*, foi reportado que uma maior intensidade de SCG, tem um impacto positivo no valor da empresa. Concluíram ainda que os financiadores de património valorizam mais os SCG do que os financiadores de dívida.

O fundador pode comunicar a estratégia e as necessidades operacionais da empresa diretamente a cada funcionário. Mas à medida que a empresa cresce, surgem novas funções de negócios, hierarquias de gestão mais evoluídas, os trabalhos tornam-se mais inter-relacionados e novas necessidades de coordenação e comunicação surgem (Greiner, 1972).

A necessidade de informação de contabilidade de gestão aumenta com a escala da empresa, uma vez que à medida que as empresas se tornam mais maduras, ocorre um aumento da complexidade na tomada de decisões e no processamento da informação (Moore & Yuen, 2001). Nos estágios iniciais de uma empresa, as interações informais são suficientes para atender às necessidades de informação. Sendo que à medida que a empresa cresce, são necessárias melhores infraestruturas de informação para lidar com essas necessidades crescentes (Davila & Foster, 2005).

Os mecanismos de controlo dão um apoio importante de forma a reduzir a variação e os desvios dos objetivos estabelecidos. A existência de SCG bem projetados mantém esses desvios a um mínimo, e no caso de um evento inesperado, rapidamente trazem de volta à organização o caminho pré-definido (Davila *et al.*, 2009).

O aumento no número de funcionários, como consequência do crescimento da empresa, leva a um aumento das interações que são necessárias e o número de canais de comunicação possíveis entre essas pessoas. Estas interações informais individuais começam a tornar-se onerosas e é necessário formalizar a comunicação e diminuir esses custos. Assim, espera-se que um número maior de funcionários seja associado a uma adoção mais célere de mecanismos formais de controlo (Davila & Foster, 2005).

O tamanho da empresa, é visto como uma dimensão crítica para a estrutura organizacional e atividades de controlo, pois limita a possibilidade de os gerentes monitorizarem pessoalmente os seus subordinados. À medida que o tamanho de uma empresa aumenta, aumenta a quantidade de informação a ser processada pela administração. Um aumento aritmético nos membros da organização leva a um aumento exponencial das redes de comunicação. Portanto, com o aumento do tamanho, os controlos informais tornam-se menos adequados e o controlo deve se tornar mais formalizado (Haustein, Luther, & Schuster, 2014).

É expectável que as empresas de alto crescimento imponham desafios de gestão à medida que novas funções de negócios emergem rapidamente e os relacionamentos crescem exponencialmente. São necessários sistemas de gestão formal para libertar os gestores de tarefas administrativas e permitir que eles se concentrem em estratégias de crescimento (Davila *et al.*, 2015).

Também a necessidade de alinhar os comportamentos e decisões dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa, o controlo de custos e garantir que as diferentes unidades funcionais estão a operar de acordo com as expectativas (Merchant, K. A., & Otley, 2006).

À medida que as empresas se desenvolvem, tornando-se organizações mais complexas, a atração de funcionários altamente talentosos torna-se um desafio fundamental. O desenvolvimento da função de recursos humanos, torna-se assim um aspeto importante da profissionalização, especialmente em setores de alta tecnologia, onde o capital humano é crítico (Hellmann & Puri, 2002).

A implementação de SCG fornece um sinal sobre a qualidade da gestão e das perspetivas de crescimento futuro. Uma vez que a ausência de histórico, reputação e o alto risco de falha, limitam a capacidade dos financiadores externos em avaliar a qualidade, o desempenho e o potencial da *startup*, para assim, tomar decisões de financiamento (Davila *et al.*, 2015).

A adoção voluntária de SCG pode indicar perante os investidores externos que a gestão é qualificada. A adoção de SCG pode também sinalizar as perspetivas de crescimento de uma empresa, porque o investimento neste tipo de ferramentas de gestão ajuda a um maior crescimento. Espera-se portanto que tais empresas sejam mais valorizadas (Davila *et al.*, 2015).

Cassar (2010) identificou determinadas características das empresas, como as relacionadas à contratação, incerteza e tomada de decisão, para explicar a frequência de preparação das demonstrações contabilísticas. *Startups* que são financiadas externamente, que enfrentam ambientes incertos e planeiam um crescimento rápido, preparam demonstrações financeiras com maior frequência.

A concorrência é outro dos fatores que leva as empresas a intensificar o uso de controlos formais, como forma de se adaptarem rapidamente aos mercados em constante mudança e não perderem aí a sua quota, preferências, gostos dos clientes e evolução tecnológica (Khandwalla, 1972).

Com a globalização as empresas tendem a melhorar os controlos existentes. O desafio de se expandirem a nível internacional, para mercados desconhecidos, leva as empresas a melhorar os controlos formais nas filiais de forma a acompanhar o cumprimento dos objetivos organizacionais da empresa mãe (Andersson & Forsgren, 1996).

2.3. Principais Controlos Utilizados pelas *Startups*

Normalmente, uma empresa em crescimento desenvolve práticas básicas de elaboração de relatórios, orçamentos, medição de índices e um sistema de acompanhamento (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

As empresas maduras colocam mais ênfase nos controlos formais, como controlo de qualidade, para obter eficiência operacional, os principais responsáveis por vezes perdem o controlo das operações de campo altamente diversificadas e procuram recuperar o controlo sobre a empresa como um todo (Silvola, 2008).

Os sistemas de controlo formais ajudam as *startups* a navegar em ambientes de rápida mudança e incerteza. A incapacidade de instituir esse tipo de controlos compromete o sucesso futuro da empresa, pois o crescimento pode levar ao caos (Davila, A., Foster, G., & Jia, 2010).

Um estudo desenvolvido por Silvola (2008), indica que o uso de SCG varia de acordo com os estágios do ciclo de vida da empresa. O desafio para a empresa é assegurar que a informação produzida pelos SCG é relevante, precisa e oportuna, sendo adaptável às diferentes necessidades da gestão ao longo dos estágios do ciclo de vida (Silvola, 2008).

O design adequado dos SCG é influenciado por determinados fatores, como o ambiente externo, tecnologia, estrutura organizacional, tamanho, estratégia organizacional e cultura (Duréndez, Ruíz-Palomo, García-Pérez-de-Lema, & Diéguez-Soto, 2016).

O planeamento financeiro, os sistemas de contabilidade de gestão ou o diagnóstico económico e financeiro, entre outros, devem ser ferramentas comuns em sistemas organizacionais de todas as empresas, independentemente do tamanho. Os gestores devem basear as suas decisões em dados objetivos, e estes só podem ser obtidos se a empresa usar diferentes técnicas económicas disponíveis (Kotey, 2005).

Davila (2005), identificou que as componentes de planeamento financeiro são mais utilizadas que as relativas a controlo financeiro. Existe uma associação positiva entre a adoção de orçamentos operacionais e o crescimento da empresa, para as empresas em fase inicial. O autor encontrou fortes evidências sobre a importância dos orçamentos para as empresas em fase inicial e orientadas para o crescimento. Constatou ainda que a contratação de um gestor financeiro está altamente associada à adoção de novos SCG.

O bom alinhamento entre os SCG e a estratégia organizacional está associado ao desempenho aprimorado (Sandino, 2007). Como tal, na medida em que os sistemas de gestão suportam a implementação da estratégia, espera-se que esses sistemas sejam adaptados à estratégia para ter maiores implicações de avaliação, em comparação com sistemas que não se encaixam na estratégia (Davila *et al.*, 2015).

Davila *et al.* (2015), definiram os seguintes treze SCG que abrangem as principais funções de negócio: Planeamento Financeiro, Avaliação Financeira, Planeamento de Recursos Humanos, Avaliação de Recursos Humanos, Planeamento Estratégico, Desenvolvimento do Produto, Objetivos de Vendas, Pipeline de Vendas, Aprovação de Investimento, Relacionamento com Clientes, Gestão de Parcerias, Marketing e Marca, e Gestão da Qualidade.

2.4. Influência do Capital Externo

Os financiadores externos das *startups* valorizam os SCG essencialmente por dois motivos. Primeiro, os financiadores acreditam que estes levem a melhores decisões e a uma melhor execução, à medida que as *startups* crescem, os gestores estão envolvidos numa variedade mais ampla de tarefas e processos que muitas vezes são complexos e incertos. O segundo motivo, é que a adoção de SCG transmite a qualidade da gestão de uma empresa e o seu potencial de crescimento futuro. Um grande desafio no financiamento de uma *startup* é a opacidade da informação, já que as empresas em fase de arranque têm receitas e histórico de lucros limitados. (Davila *et al.*, 2015).

A implementação de SCG fornece assim, um sinal sobre a qualidade da gestão e sobre as perspectivas de crescimento. A falta de histórico e reputação, o alto risco de falha e a escassez de informação, limitam a capacidade dos financiadores externos avaliarem a qualidade e de prever o desempenho futuro das *startups*, de modo a tomar decisões sobre o financiamento. Para superar o problema de seleção adversa, os gestores podem ter de fazer escolhas onerosas, como a adoção de SCG, para demonstrar a viabilidade da empresa (Davila *et al.*, 2015).

A presença de investidores externos diminui a tendência de otimismo excessivo dos empresários que utilizam projeções financeiras, pois tendem a ser excessivamente otimistas quanto ao potencial da sua empresa (Cassar, 2010).

Num estudo realizado por Davila & Foster (2005), é destacada a importância do capital de risco neste tipo de empresas. As empresas que acedem a capital de risco aceleram a adoção de orçamentos e outros componentes de SCG. As SCR possuem uma vasta experiência com *startups* e um conjunto de resultados de investimento bem-sucedidos. A sua crença na importância de adotar componentes de SCG num estágio inicial é baseada numa ampla experiência noutras empresas (Davila & Foster, 2005).

Comparativamente com as empresas já devidamente estabelecidas, as empresas de menor dimensão e mais jovens têm mais dificuldade na obtenção de financiamento. À medida que as empresas crescem e as informações se tornam mais transparentes, obtêm gradualmente

acesso a outras opções de financiamento, como, empréstimos de médio e longo prazo, e *private equity* (Berger & Udell, 1998).

Comparativamente com os mercados de capitais mais tradicionais ou de financiamento de dívida, o capital de risco tem características que o diferenciam. As SCR dedicam recursos de gestão significativos à compreensão de novas tecnologias e mercados, encontrando *startups* promissoras nesses espaços, fornecendo-lhes recursos financeiros e orientando-as desde a parte inicial das suas vidas (Davila *et al.*, 2003).

O capital de risco pode não atuar apenas como uma fonte de recursos financeiros, mas também como um poderoso mecanismo para comunicar a qualidade de uma *startup*, através do efeito de reputação que as SCR transmitem às *startups* (Davila *et al.*, 2003).

As SCR concedem fundos e investem dinheiro em troca de capital próprio. Além disso, outros *stakeholders* podem ver o investimento das SCR como um sinal forte da qualidade de uma empresa e das perspectivas futuras de crescimento (Spence, 1978).

O crescimento é um imperativo para os investidores de capital de risco. Os critérios que muitas SCR utilizam para selecionar os seus investimentos invariavelmente incluem a capacidade da *startup* identificar uma grande oportunidade de mercado que eles possam rapidamente explorar e expandir (Davila *et al.*, 2010).

Uma *startup* que obtenha financiamento de capital de risco, sinaliza para outros detentores de recursos que vale a pena investir ou fornecer recursos. O facto de estar comprometida com inúmeras alianças estratégicas, com clientes e fornecedores proeminentes, deve atrair mais recursos e, assim, ser capaz de obter capital mais cedo do que *startups* que não possuem esses recursos (Chang, 2004).

O capital de risco é particularmente importante para as empresas em fase inicial que não possuem sinais de sucesso, o capital de risco envolve-se com a profissionalização das *startups* em fase de arranque. Curiosamente nas empresas com capital de risco é provável a substituição mais rápida do fundador por alguém contratado para a posição de CEO, no entanto, os fundadores muitas vezes permanecem na estrutura da empresa, mesmo após a transição do CEO (Hellmann & Puri, 2002).

Os investidores de capital de risco têm um grande poder em várias áreas de negócios, incluindo no desenvolvimento de negócios, decisões estratégicas e controle de gestão (Silvola, 2008). Fornecem muito apoio para as empresas em que investem, ajudando-os a desenvolver planos de negócios, apoiando-as em aquisições, dando consultoria estratégica sobre parcerias e projetando os recursos humanos.

Sendo que as SCR recebem uma fração dos lucros, são motivadas a ajudar as startups em que participam para gerar um alto desempenho (Chang, 2004). O financiamento de capital de risco é frequentemente introduzido para colocar o plano de negócios em ação ou para acelerar a taxa de crescimento da empresa (Granlund & Taipaleenmäki, 2005).

O conhecimento do uso geral de SCG por parte das SCR, ajuda a prever o desenvolvimento futuro de empresas e ajuda as empresas a avançar no seu ciclo de vida (Silvola, 2008).

Relativamente à cultura da *startup*, não é esperado que seja significativamente afetada pela presença de capital de risco, isso ocorre porque o capital de risco, entendido como uma fonte de curto a médio prazo de financiamento, como tal, não é exigido o desenvolvimento de valores compartilhados (Haustein *et al.*, 2014).

O capital de risco é uma importante fonte de financiamento para as *startups*, a incorporação de fundos externos dá origem a custos de agência. Antes do primeiro investidor de capital de risco, os fundadores-gerentes controlam um montante significativo do patrimônio líquido ou outros potenciais investidores adicionais são muitas vezes "amigos e familiares" que contam com mecanismos informais de controle de gestão. Assim, com a entrada de capital de risco ocorre uma separação entre propriedade e controle, que requer monitorização formal. Esta separação está associada a custos de agência (Davila & Foster, 2005).

Além do financiamento da empresa, os investidores de capital de risco, ajudam a empresa a tornar-se mais profissional, entre outros aspetos de um pacote de benefícios (Hellmann & Puri, 2002).

Alguns fundadores podem querer focar a sua atenção noutros aspetos do negócio e podem ficar satisfeitos em entregar o controle de gestão a um CEO profissional. As SCR podem dar apoio nesse processo (Hellmann & Puri, 2002).

A presença de capital de risco está associada à adoção mais rápida de orçamentos de caixa, análise de variância, aprovação de despesas operacionais, aprovação de despesas de capital e rentabilidade do produto (Davila *et al.*, 2015).

As *startups* que recorrem a financiamento externo, que enfrentam ambientes incertos e que esperam um rápido crescimento, preparam demonstrações financeiras com mais frequência. O mesmo acontece com empresas já desenvolvidas, que recorrem a crédito comercial, também se observa a presença de demonstrações financeiras mais sofisticadas (Allee & Yohn, 2009).

2.5. Importância dos SCG para o Desempenho

De forma a sobreviver e crescer, as *startups* devem entre outros fatores importantes, garantir que têm um sistema de monitorização de desempenho adequado. Granlund & Taipaleenmäki (2005) reforçam a importância deste tipo de sistemas e a necessidade da sua sofisticação, apesar dos recursos fornecidos para atividades de análise financeira serem normalmente muito limitados, como é típico das pequenas empresas em geral.

Teittinen, Pellinen, & Järvenpää (2013), concluíram que os SCG podem ajudar a gestão e partes interessadas, produzindo informações de medição de desempenho para diferentes fins de tomada de decisão (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005).

Em *startups* emergentes, o diretor geral usa somente certos aspetos do controlo de gestão, principalmente para desenvolver a sua abordagem cognitiva para o modelo de negócios. Nas *startups* em fase de crescimento, o controlo de gestão desempenha um papel de salvaguarda e as ferramentas de monitorização de desempenho são utilizadas principalmente para suportar interações e efetuar previsões (Meyssonier, 2015).

Existe a necessidade de estimular o desenvolvimento do sistema de medição de desempenho nas PME, a adoção de práticas de gestão avançadas nos principais processos de negócios é uma chave para o sucesso e melhoria dos seus negócios, desempenho e competitividade (Kloviené & Speziale, 2015).

É possível constatar uma associação entre a adoção de orçamentos operacionais e o desempenho da empresa. Existe um crescimento significativo da empresa no ano de adoção destes mecanismos. Além disso, a adoção por parte das empresas dos orçamentos operacionais está associada ao crescimento futuro (Davila & Foster, 2005).

Medir o desempenho numa *startup* constitui um fator-chave para garantir o sucesso a longo prazo. A área de finanças é um dos pilares básicos para a construção de uma empresa de sucesso, essencialmente no início de atividade, onde os recursos são geralmente bastante escassos. Sendo o objetivo final gerar crescimento e lucro, os indicadores de desempenho podem fornecer informação sobre a situação da empresa e permitem avaliar o sucesso da mesma (Sebastian Signer, 2016).

A Teoria da Contingência baseia-se no facto de que o desempenho da empresa depende do alinhamento de diferentes fatores organizacionais (Duréndez *et al.*, 2016). Assumindo que os gerentes agem com a intenção de adaptar as suas organizações às mudanças nas contingências, a fim de obter um desempenho adequado e aprimorado. Os SCG devem apoiar a gestão da empresa no alcance das metas, especialmente quando são bem projetados (Chenhall, 2003).

A presença de SCG aumenta o compromisso mútuo e a ação coordenada em direção aos resultados desejados, promovem a definição de metas e a sua comunicação, diminuindo a incerteza e levando a um melhor desempenho (Duréndez *et al.*, 2016).

Capítulo III – Metodologia de Investigação

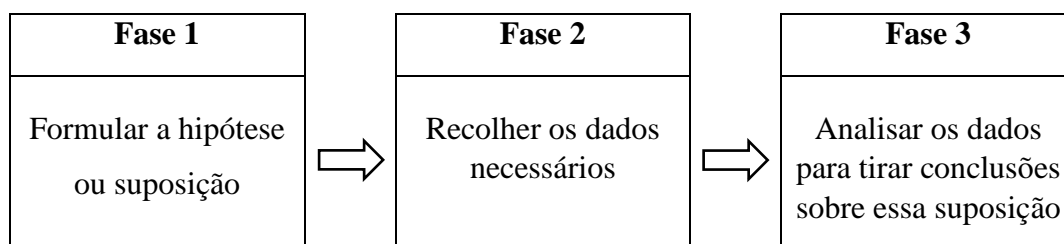
3.1. Metodologia Utilizada

Foi selecionada uma metodologia quantitativa, com recurso a um questionário dirigido às *startups*, de forma a obter dados que permitam responder às hipóteses de investigação que são apresentadas no próximo subcapítulo.

A investigação quantitativa baseia-se em técnicas de recolha, apresentação e análise de dados, que permitem a sua quantificação e tratamento através de métodos estatísticos. As variáveis, hipóteses e o projeto de investigação são definidos previamente (Sousa & Baptista, 2014).

Os testes de hipóteses visam testar suposições que são efetuadas sobre a população. A figura 1, apresenta de forma resumida o processo de teste de uma hipótese.

Figura 1: Processo de teste de uma hipótese



Fonte: Kothari, Kumar, & Uusitalo, (2014).

Relativamente ao questionário, este é um instrumento de investigação que permite recolher informações baseando-se na inquirição de um grupo representativo da população, tendo em vista a recolha de uma amostra dos conhecimentos, atitudes, valores e comportamentos. É importante existir rigor na construção do questionário de forma a que o mesmo transmita credibilidade ao ser aplicado (Sousa & Baptista, 2014).

Os questionários têm geralmente taxas de resposta reduzidas. A taxa de resposta depende de diversos fatores: como o interesse do tema em estudo; o *layout* e a duração do questionário; a qualidade da descrição, o propósito e a relevância do estudo; e o método utilizado para a entrega do questionário (Kothari *et al.*, 2014).

3.2. Hipóteses de Investigação

As hipóteses de investigação são previsões sobre os resultados e podem ser escritas como hipóteses alternativas, especificando os resultados esperados (Creswell, 2014). Com base na revisão da literatura desenvolvida acerca dos SCG em *startups*, surgiram quatro hipóteses de investigação, que são apresentadas de seguida.

Hipótese 1:

A dimensão da empresa, medida através do número de funcionários, é vista como tendo uma importância crítica para as atividades de controlo, pois limita a possibilidade de os gestores monitorizarem pessoalmente os seus subordinados. À medida que o tamanho da empresa aumenta, ocorre um aumento exponencial das redes de comunicação (Haustein *et al.*, 2014). As *startups* que enfrentam ambientes incertos e planeiam um crescimento rápido preparam demonstrações financeiras com mais frequência (Cassar, 2010). Surge assim, a primeira hipótese:

H₁: A dimensão da empresa influencia a periodicidade de elaboração dos indicadores.

Hipótese 2:

O crescimento do negócio leva a que o fundador/gestor deixe de ter capacidade de controlar todos os fluxos de informação (Davila & Foster, 2007). Numa *startup*, é improvável que o recrutamento de um especialista para lidar com o controlo de gestão ocorra numa fase inicial. A maioria das *startups* espera que o volume de negócios justifique o recrutamento de um especialista para a área de controlo de gestão (ACCA, 2016). Deste modo, propomos a seguinte hipótese:

H₂: Existe relação entre o volume de negócios e o responsável pelo controlo de gestão.

Hipótese 3:

Alguns estudos têm procurado analisar a influência do capital de risco na adoção dos SCG pelas *startups*. Silvola (2008) refere que os investidores de capital de risco têm um grande poder sobre diversas áreas de negócios, incluindo desenvolvimento de negócios, decisões estratégicas e controlo de gestão. Davila & Foster (2005) e Granlund & Taipaleenmäki (2005), em estudos realizados anteriormente descobriram que a pressão externa causada pelos investidores de capital de risco impulsiona o desenvolvimento de processos de controlo mais organizados. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

H₃: A presença de investidores de capital de risco afeta a intensidade de adoção dos SCG.

Hipótese 4:

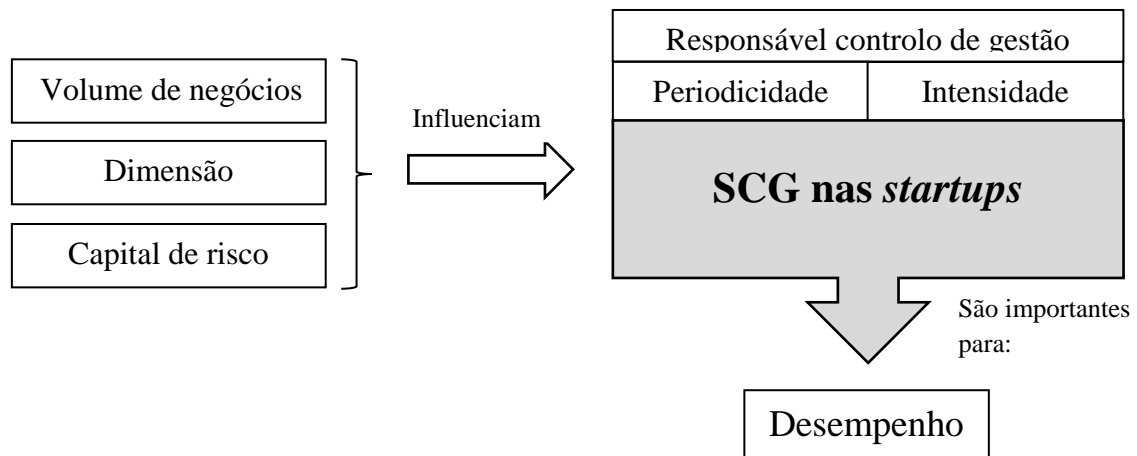
Davila e Foster (2005) e Davila e Foster (2007), reportaram nos estudos efetuados que a adoção de SCG está associada a um crescimento no desempenho da *startup*. A adoção de SCG aumenta o compromisso mútuo e a ação coordenada em direção aos resultados desejados, promove a definição de metas e a sua comunicação, diminuindo a incerteza e levando a um melhor desempenho (Duréndez *et al.*, 2016). Os SCG devem apoiar a gestão da empresa no alcance das metas, especialmente quando são bem projetados (Chenhall, 2003). Surge assim, a última hipótese de investigação:

H₄: Existe relação entre a intensidade dos SCG e o desempenho da *startup*.

3.3. Modelo de Análise

Pretendemos verificar se o volume de negócios, a dimensão e o capital de risco, influenciam a intensidade de adoção dos SCG, a periodicidade de elaboração dos indicadores, e o responsável por esta área na empresa. Procuramos ainda entender, se existe relação entre a adoção dos SCG e o desempenho das *startups*.

Figura 2: Estrutura de análise do tema



Fonte: Adaptado de Lourenço (2011).

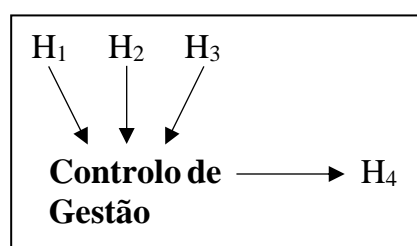
Para a variável Dimensão, à semelhança de inúmeros estudos realizados, foi utilizado o número de funcionários como forma de medir o tamanho da empresa (Chenhall, 2003; Davila & Foster, 2005; King, Clarkson, & Wallace, 2010; Davila *et al.*, 2015).

A variável Intensidade, foi medida através do número de SCG adotados, no decorrer dos primeiros cinco anos de atividade, de um total de 13 SCG analisados (Davila *et al.*, 2015).

O desempenho, foi medido utilizando um método indireto. Adotamos uma medida subjetiva de avaliação de performance, tendo em vista a captação da perceção de desempenho do negócio das empresas, em relação à concorrência. É frequente o uso de medidas subjetivas de desempenho, devido a razões práticas e pedagógicas (King *et al.*, 2010). Esta opção teve em vista não solicitar determinados rácios e informações financeiras, que o inquirido poderia não estar disponível para partilhar.

Na figura 3, podemos observar um esquema que representa a relação que se estabelece entre as quatro hipóteses que constituem este estudo. As quatro hipóteses em estudo representam diferentes perspetivas de análise, sendo que a H₁, H₂ e H₃ assumem a perspetiva dos principais fatores que influenciam o controlo de gestão nas *startups*; enquanto que a H₄ assume a perspetiva do impacto dos SCG no desempenho global da *startup*.

Figura 3: Interligação das hipóteses



Fonte: Elaboração própria (2018)

3.4. Seleção da Amostra

De um modo geral, quando se efetua uma investigação empírica esta presume uma recolha de dados. Acontece que, na maior parte dos casos, em virtude de se economizar tempo e dinheiro, recorre-se à utilização de uma amostra. Depois de analisarmos a amostra, é possível tirar conclusões sobre uma população a partir da informação contida na amostra, desde que esta seja representativa da população considerada.

Em Portugal não existe uma base de dados disponível com informação relativa a *startups*, dificultando a seleção da amostra. Numa fase preliminar foi contactada a empresa Informa D&B, que processa informação comercial, financeira e de risco sobre empresas. Posteriormente, foi consultada a plataforma SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), no sentido de obter uma base de dados de *startups* em território nacional.

Com esta forma de selecionar uma base de dados para constituir a amostra, encontramos bastantes limitações, nomeadamente o facto de não existir uma definição consensual acerca das características que compõem uma *startup*, assim como, a necessidade de exploração dos dados necessitar de um código de atividade económica (CAE) definido.

Como alternativa, o estudo incidiu sobre as *startups* presentes nas principais incubadoras a nível nacional, que pelo facto de estarem associadas a estas incubadoras se pressupõe que satisfazem os critérios de *startup*.

Uma Incubadora é “uma organização projetada para acelerar o crescimento e o sucesso de empresas empreendedoras através de uma série de recursos e serviços de suporte ao negócio,

que podem incluir espaço físico, capital, serviços comuns e conexões de rede” (Entrepreneur, 2018).

Foi utilizada a informação disponível nos sites das principais incubadoras a nível nacional, procedendo-se à recolha dos contactos de endereço eletrónico das *startups* presentes no portefólio das respetivas incubadoras.

Foram selecionadas oito incubadoras a nível nacional: UPTEC, Startup Braga, Startup Lisboa, Madan Parque, Instituto Pedro Nunes, IEUA, Labs Lisboa e a Fábrica de Startups.

Além das incubadoras referidas anteriormente, foram recolhidos os contactos das *startups* pertencentes ao portefólio da Portugal Ventures, empresa de capital de risco que investe em *startups*. Tendo sido removidos os contactos em duplicado, caso as mesmas *startups* estivessem também associadas a uma das incubadoras selecionadas.

Apesar de alguns estudos efetuados considerarem que quando uma empresa ultrapassa os 10 anos de atividade, esta já não é considerada uma *startup*, neste estudo não seguimos esse critério pois não nos pareceu relevante para o propósito definido.

3.5. Estrutura do Questionário

O questionário utilizado no estudo é apresentado no Apêndice 1. Foi estruturado em 5 secções com um total de 16 questões de resposta fechada e obrigatória.

Optou-se por construir um questionário de respostas fechadas, no sentido de permitir uma melhor comparação, exigir menos tempo na análise e tratamento dos dados. Este tipo de questionário, é bastante objetivo e requer um esforço menor no seu preenchimento. Nas questões de resposta fechada o inquirido seleciona a opção que mais se adequa à sua opinião de entre as opções apresentadas (Sousa & Baptista, 2014).

Sobre a estrutura dos questionários, nomeadamente a sequência das questões, é recomendado que sejam feitas questões gerais no início do questionário, deixando as específicas para o final, fechando desta forma o foco gradualmente (Sousa & Baptista, 2014).

A ordem das perguntas do questionário é importante, pois afeta a qualidade da informação, o interesse e até a disposição de um respondente em participar no estudo. Foi utilizada uma progressão lógica baseada nos objetivos, conduzindo gradualmente os inquiridos ao tema do estudo, começando com a caracterização da empresa e progredindo para informações mais complexas. Esta abordagem sustenta o interesse dos inquiridos e estimula a colaboração (Kothari *et al.*, 2014).

A primeira secção do questionário destina-se a transmitir o objetivo e finalidade do estudo, apresentar o tema e os objetivos do questionário, declarar a natureza anónima do questionário, assim como, a estimativa de tempo necessário para o seu preenchimento. No final desta secção é exibido um campo para o respondente inserir o *e-mail*, caso esteja interessado em receber as conclusões extraídas do estudo.

A segunda secção destina-se à caracterização da empresa: localização, área de negócio, anos de atividade, número de funcionários e a fase de desenvolvimento.

A terceira secção está relacionada com o controlo de gestão, pretendendo-se entender quem é o responsável pela área de controlo de gestão, qual a periodicidade de elaboração dos principais indicadores, a opinião sobre o uso de controlos formais/informais ao nível das *startups*, e a importância dos SCG para o desempenho e crescimento.

A quarta secção destina-se exclusivamente a uma questão, com 13 alíneas, com o objetivo de entender quais as categorias de controlo de gestão adotadas e em que ano. Optou-se por manter esta questão numa secção isolada, de forma a não se tornar demasiado extensa, evitando causar desmotivação aos inquiridos no prosseguimento do questionário.

A última secção foi propositadamente destinada a recolher informação mais sensível, uma vez que se espera já ter conquistado o interesse e confiança por parte do respondente. Informação essa relacionada com o volume de negócios, tipo de financiamento, estratégia e perceção de desempenho.

3.6. Recolha e Análise dos Dados

Foi utilizada uma das ferramentas mais importantes para o levantamento de dados por amostragem, o questionário. Este foi enviado através da ferramenta Google Forms, para os *e-mails* recolhidos das várias *startups*.

O envio dos questionários foi realizado entre meados de abril e maio de 2018, num total de 6 semanas. Tendo sido enviados lembretes para os destinatários por duas vezes durante o processo de recolha de dados, como forma de obter um maior número de respostas.

Foram enviados com êxito e de forma válida, um total 723 questionários através dos endereços eletrónicos recolhidos das incubadoras referidas e da Portugal Ventures. Tendo sido obtidas 51 (7,1%) respostas ao questionário. Dos participantes no estudo, 30 mencionaram interesse em receber posteriormente um exemplar do estudo.

A análise dos dados recolhidos é considerada uma etapa fundamental no processo de investigação. A interpretação dos dados é composta por um conjunto de operações, com o objetivo fulcral de resumir, organizar, estruturar ou decompor os dados (Sousa & Baptista, 2014).

Os dados recolhidos através do questionário foram tratados e analisados com recurso ao *software* IBM SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 24, e ainda ao Microsoft Excel 2016.

Os dados são apresentados utilizando tabelas de frequência e gráficos. As tabelas de frequência fornecem o número de observações e a percentagem pertencente a cada uma das categorias da variável em questão. Os gráficos têm como principal vantagem o facto de serem relativamente fáceis de interpretar e entender (Bryman, 2012).

Na análise dos dados obtidos foram utilizadas técnicas de estatística descritiva e de inferência estatística, apresentando-se a análise descritiva em primeiro lugar, seguida da análise inferencial.

Capítulo IV – Apresentação e Análise dos Resultados

4.1. Análise Descritiva

Relativamente à localização das 51 *startups* inquiridas, os distritos de Lisboa e Porto são os mais representativos, com 31,4% e 29,4%, respetivamente. Braga, Aveiro e Coimbra, representam em conjunto 25,4% da amostra.

No que diz respeito à área de negócio, é nas Tecnologia de Informação (52,9%) e nos Bens de Consumo e Serviços (29,4%), que a maioria dos inquiridos desempenha o seu negócio. Estas áreas de atividade foram selecionadas com base nas áreas mais representativas do estudo desenvolvido por Davila *et al.* (2015).

Tabela 1: Número de empresas, por distrito e área de negócio

Distrito	Área de Negócio						Total
	Bens de Consumo e Serviços	Bens e Materiais Industriais	Cuidados de Saúde e Biotecnologia	Negócios e Serviços Financeiros	Tecnologia de Informação	Outra	
Lisboa	4	0	1	0	8	3	16
Porto	5	0	0	1	8	1	15
Braga	0	0	0	0	1	1	2
Aveiro	1	1	0	0	1	1	4
Coimbra	3	0	0	0	4	0	7
Outra	2	0	0	0	5	0	7
Total	15	1	1	1	27	6	51
% do Total	29,4%	2%	2%	2%	52,9%	11,7%	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

De acordo com a tabela 2, a maioria das *startups* que fazem parte desta amostra encontra-se em fase de crescimento (56,9%). Até 5 anos de actividade encontram-se 36 das 51 empresas inquiridas. Constatamos que as *startups* na fase inicial do seu desenvolvimento, têm maioritariamente até 2 anos de actividade. Por sua vez, as empresas em fase de crescimento, estão sobretudo entre os 3 e 5 anos de actividade. Enquanto que na fase de maturidade estas têm predominantemente mais de 10 anos de atividade.

Tabela 2: Número de empresas, por anos de atividade e fase de negócio

Anos de atividade	Fase de Negócio				Total
	Fase inicial	Fase de crescimento	Fase de maturidade	Outra	
1 a 2 anos	8	7	0	1	16
3 a 5 anos	5	15	0	0	20
de 6 a 10 anos	0	3	1	0	4
Mais de 10 anos	0	4	6	1	11
Total	13	29	7	2	51
% do Total	25,5%	56,9%	13,7%	3,9%	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

No que respeita ao volume de negócios referente ao ano de 2017 (tabela 3), este encontra-se no patamar de até 100.000€, para 58,8% das *startups*. Observamos que 70,6% das empresas desta amostra, apresentam um volume de negócios que não ultrapassa os 250.000€ anuais. Acima dos 250.000€, encontram-se 29,4% das empresas inquiridas.

Segundo dados disponibilizados pela Informa D&B (2017), o volume de negócios médio das *startups* em Portugal é de 65.000€. Números similares são apresentados pelo Pordata (2017) para as micro, pequenas e médias empresas, com um volume de negócios médio de 66.186€, 68.221€ e 75.622€, respetivamente.

Tabela 3: Volume de negócios

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Até 100.000 €	30	58,8	58,8	58,8
de 100.001 € até 250.000 €	6	11,8	11,8	70,6
Superior a 250.000 €	15	29,4	29,4	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente ao número de funcionários (tabela 4), 51% das *startups* têm entre 1 a 5, seguindo-se 41,2% das empresas que têm entre 6 a 15 funcionários, e com mais de 15 funcionários somente 7,8% das *startups*.

De facto, este tipo de empresas tem um número de colaboradores bastante reduzido, sendo de ter em consideração a realidade do tecido empresarial português, constituído maioritariamente por PME. No estudo realizado pela Informa D&B (2017), o número médio de funcionários nas *startups* em Portugal é de 2,3, representando 1,9% do total de empregos existentes no universo empresarial português.

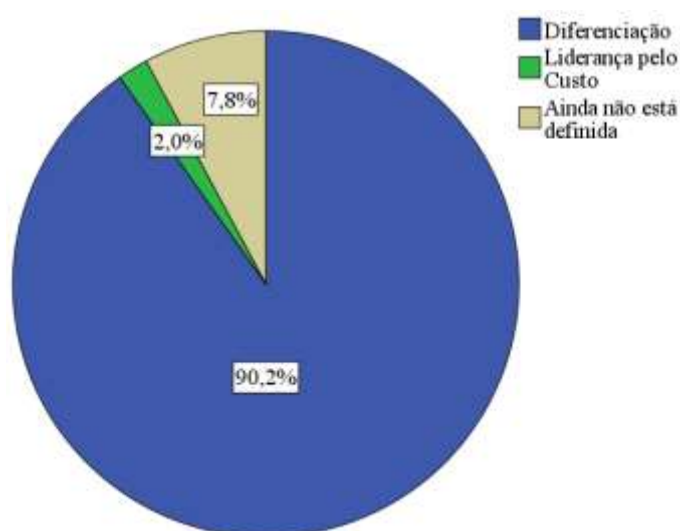
Tabela 4: Número de funcionários

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
1 - 5	26	51,0	51,0	51,0
6 - 15	21	41,2	41,2	92,2
Mais de 15	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à figura 4, verifica-se que somente 2% dos inquiridos tem como estratégia de negócio, a Liderança pelo Custo. Sendo que 90,2% tem como posicionamento estratégico, a Diferenciação. Sem estratégia definida surgem 7,8% dos respondentes.

Figura 4: Estratégia de negócio



Fonte: Elaboração própria (2018)

Quando questionados acerca da sua percepção de desempenho nos últimos 12 meses, face aos seus concorrentes, 13,7% dos inquiridos classificaram como sendo muito mau ou mau, 27,5% como sendo razoável, 58,8% como sendo bom ou muito bom.

Tabela 5: Percepção de desempenho da empresa

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Muito mau	1	2,0	2,0	2,0
Mau	6	11,7	11,7	13,7
Razoável	14	27,5	27,5	41,2
Bom	24	47,1	47,1	88,3
Muito bom	6	11,7	11,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Como forma de se financiarem, as *startups* recorrem sobretudo a financiamento (através de dívida) ou a investidores de capital de risco (através de capital próprio). Observamos que 13,7% recorrem a ambas as categorias, 51% recorrem apenas a financiamento, 9,8% obtêm apoio somente de SCR e que 25,5% não recorrem a nenhuma das duas opções.

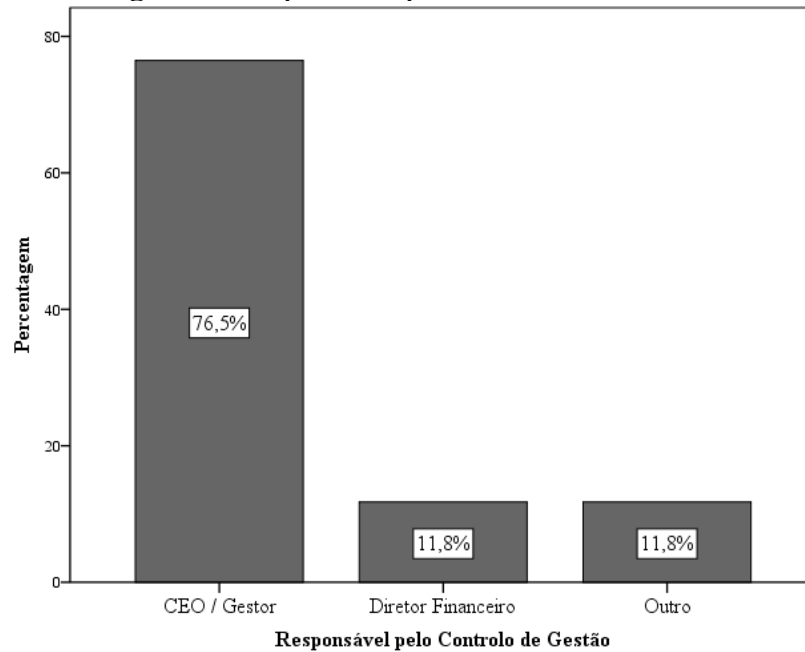
Tabela 6: Financiamento e capital de risco

			Capital de Risco		Total
			Sim	Não	
Financiamento	Sim	Contagem	7	26	33
		%	13,7%	51,0%	64,7%
	Não	Contagem	5	13	18
		%	9,8%	25,5%	35,3%
Total		Contagem	12	39	51
		% do Total	23,5%	76,5%	100%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Observando a figura 5, constatamos que a categoria do CEO/Gestor surge com 76,5%, sendo o principal responsável pela área de Controlo de Gestão neste tipo de empresas. Com apenas 11,8% surge o Diretor Financeiro como responsável pela área em análise.

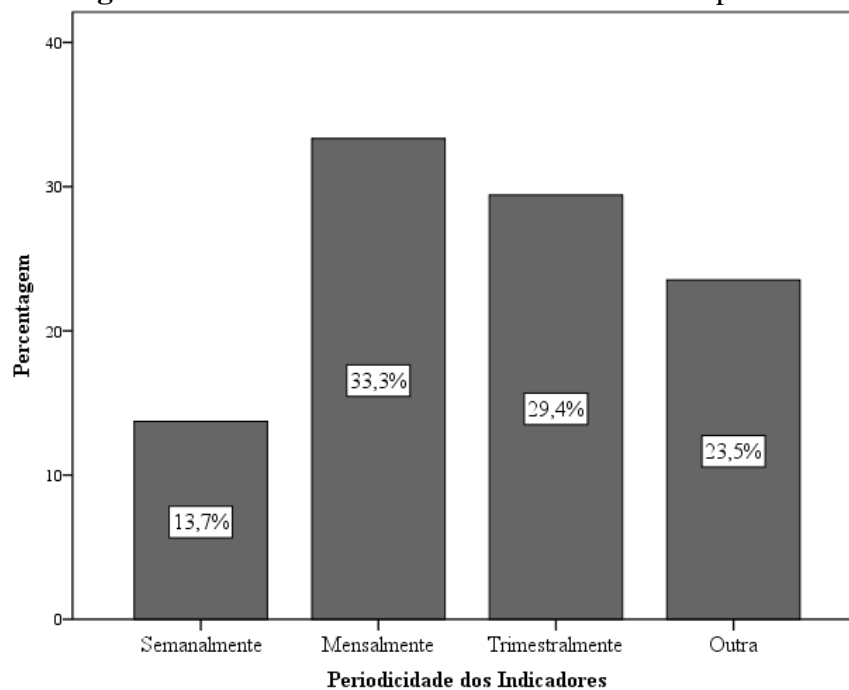
Figura 5: Responsável pelo Controle de Gestão



Fonte: Elaboração própria (2018)

A figura 6, mostra a periodicidade com que são preparados os principais indicadores de desempenho neste tipo de empresas, estes são sobretudo elaborados mensalmente (33,3%) e trimestralmente (29,4%). Com periodicidade semanal surgem 13,7% das empresas inquiridas.

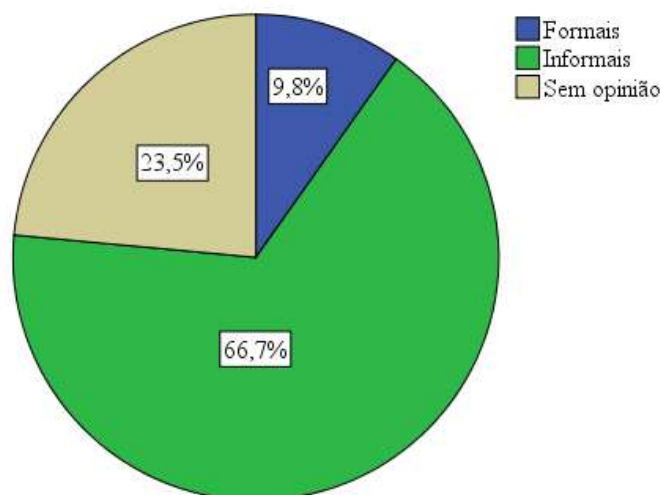
Figura 6: Periodicidade dos indicadores de desempenho



Fonte: Elaboração própria (2018)

Segundo a figura 7, os controles informais são na opinião dos inquiridos o tipo de controles mais utilizados por este tipo de empresas, com 66,7% das escolhas. Sendo que 9,8% consideram ser os controles formais, os restantes 23,5% não têm uma opinião formada acerca do assunto.

Figura 7: Controlos formais vs. informais



Fonte: Elaboração própria (2018)

A opinião dos inquiridos acerca da importância dos SCG para o desempenho positivo das *startups*, obteve 96,1% de concordância parcial ou total com a afirmação. Não tendo sido registada qualquer frequência nas categorias de discordo total ou parcialmente.

Tabela 7: Influência dos SCG no desempenho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Indiferente	2	3,9	3,9	3,9
Concordo parcialmente	24	47,1	47,1	51,0
Concordo totalmente	25	49,0	49,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Relativamente à importância dos SCG para o crescimento futuro das *startups* (tabela 8), grande parte dos inquiridos considera ser importante (49%) ou muito importante (41,2%).

Representado estas duas opções 90,2% das respostas, o que demonstra a relevância que os inquiridos atribuem aos SCG para o crescimento das *startups* e como suporte a esse crescimento.

Tabela 8: Importância dos SCG para o crescimento futuro

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Nada importante	1	2,0	2,0	2,0
Importância moderada	4	7,8	7,8	9,8
Importante	25	49,0	49,0	58,8
Muito importante	21	41,2	41,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Quando questionados acerca da influência por parte dos investidores e/ou financiadores, no sentido de serem implementados novos mecanismos de avaliação e controlo, ou de entender o seu funcionamento, 27,5% dos inquiridos mencionaram ser pouco ou nada frequente, 23,5% considera ocorrer de forma ocasional, face aos 49% que consideram ser frequente a muito frequente.

Tabela 9: Influência dos investidores e financiadores

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Nada frequente	11	21,6	21,6	21,6
Pouco frequente	3	5,9	5,9	27,5
Ocasionalmente	12	23,5	23,5	51,0
Frequente	15	29,4	29,4	80,4
Muito frequente	10	19,6	19,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

4.2. Evolução da Adoção dos SCG

De forma semelhante ao estudo efetuado por Davila *et al.* (2015), foi solicitado aos inquiridos que identificassem o ano de formalização, para as treze categorias que abrangem as principais funções empresariais: (1) Planeamento Financeiro, (2) Avaliação Financeira, (3) Planeamento de Recursos Humanos, (4) Avaliação de Recursos Humanos, (5) Planeamento Estratégico, (6) Desenvolvimento do Produto, (7) Objetivos de Vendas, (8) Pipeline de Vendas, (9) Aprovação de Investimento, (10) Relacionamento com Clientes, (11) Gestão de Parcerias, (12) Marketing e Marca, e (13) Gestão da Qualidade.

A tabela 10, mostra a adoção das diversas categorias de SCG, durante os primeiros cinco anos de atividade. Para cada categoria, foi questionado qual o ano em que o sistema foi adotado. As categorias estão ordenadas de forma decrescente, pela percentagem acumulada de empresas que adotaram o sistema no ano 5. Uma vez que as respostas foram obrigatórias, foi criada a opção “n.a.”, para o caso de não existir o sistema ou este não tiver sido formalizado nos primeiros cinco anos de atividade.

É possível constatar que no final do primeiro ano de atividade, as três categorias mais adotadas são o Planeamento Financeiro (59%), Desenvolvimento do Produto (57%) e Relacionamento com Clientes (51%). Por sua vez, com menos utilização no ano 1, são os referentes à Avaliação de Recursos Humanos (14%), Pipeline de Vendas (28%) e Gestão da Qualidade (28%).

No final do ano 5, as três categorias mais adotadas são o Marketing e Marca (98%), Desenvolvimento do Produto (94%) e o Planeamento Estratégico (92%).

No que se refere às categorias que apresentam uma menor percentagem de adoção no ano 5, são as relacionadas com a Gestão da Qualidade (53%), Avaliação de Recursos Humanos (55%) e Aprovação de Investimento (59%).

Tabela 10: Adoção dos SCG

Categoria	Percentagem acumulada de empresas que adotaram sistema no ano:				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Marketing e Marca	47	71	86	92	98
Desenvolvimento do Produto	57	71	80	82	94
Planeamento Estratégico	49	69	77	86	92
Planeamento Financeiro	59	71	78	78	88
Relacionamento com Clientes	51	63	78	78	84
Objetivos de Vendas	41	57	71	71	80
Planeamento de Recursos Humanos	29	47	67	69	77
Gestão de Parcerias	31	49	63	67	77
Avaliação Financeira	45	59	69	69	75
Pipeline de Vendas	28	43	63	63	67
Aprovação de Investimento	35	45	55	55	59
Avaliação de Recursos humanos	14	31	41	43	55
Gestão da Qualidade	28	35	39	45	53

Fonte: Elaboração própria (2018)

Através dos resultados obtidos, foi criada a variável Intensidade, de forma a medir o número de controlos adotados pelas empresas ao longo dos cinco anos em análise. Sendo atribuído o valor de 1, por cada categoria adotada de um total de 13 categorias possíveis, ao longo dos cinco anos, caso contrário o valor 0.

Esta variável será importante na análise inferencial, de forma a entender se existe relação entre a Intensidade dos SCG adotados e algumas das variáveis definidas no modelo de análise.

Observamos que 5,9% das empresas inquiridas adotam entre nenhuma e 4 categorias de SCG, 27,4% das empresas utilizam entre 5 a 9 categorias, e 66,7% adotaram durante os 5 primeiros anos de atividade entre 10 a 13 categorias de SCG.

Tabela 11: Intensidade dos SCG

Categorias	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
0	1	2,0	2,0	2,0
3	1	2,0	2,0	3,9
4	1	2,0	2,0	5,9
6	4	7,8	7,8	13,7
7	3	5,9	5,9	19,6
8	3	5,9	5,9	25,5
9	4	7,8	7,8	33,3
10	5	9,8	9,8	43,1
11	10	19,6	19,6	62,7
12	10	19,6	19,6	82,4
13	9	17,6	17,6	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2018)

4.3. Estatística Inferencial

A estatística inferencial permite retirar conclusões acerca da população usando a informação contida numa amostra, desde que a amostra seja representativa da população em causa. Este ramo da estatística permite obter generalizações aplicáveis a indivíduos que não tenham sido observados (Laureano, 2013).

Os testes de hipóteses visam testar suposições que são efetuadas sobre a população. É um procedimento estatístico, que permite tomar a decisão de aceitar ou rejeitar a hipótese nula (H_0), utilizando os dados observados.

No nosso estudo foram utilizados testes de hipóteses não paramétricos, ou seja, um procedimento estatístico utilizado para testar hipóteses, quando não são feitas preposições sobre os parâmetros ou distribuições populacionais (Laureano, 2013).

As hipóteses foram testadas com uma probabilidade de 95%, de onde resulta um nível de significância de 5% ($\alpha=0,05$). Ao realizar-se um teste, calcula-se a probabilidade de

significância, designada por p-valor, valor-p ou valor de prova, em inglês, *p-value*, que corresponde ao menor nível de significância (α) para a qual a hipótese nula, admitida como verdadeira, pode ser rejeitada. Evidentemente que, quanto menor for a probabilidade de significância associada ao valor do teste estatístico, maior será o grau com que a hipótese nula é contradita. Ou seja:

se o *p-value* = Sig. $\leq \alpha = 0,05$, então devemos rejeitar a hipótese nula (H_0);

se o *p-value* = Sig. $> \alpha = 0,05$, então não devemos rejeitar a hipótese nula (H_0).

Um dos testes de hipóteses não paramétricos utilizados no nosso estudo foi o teste de Independência do Qui-quadrado. Este teste determina se existe uma associação entre variáveis categóricas (isto é, se as variáveis são independentes ou relacionadas) (Kent State University, 2018) e aplica-se quando se pretende testar se duas variáveis qualitativas nominais (ou tratadas como tal) são independentes (Laureano, 2013).

Para o teste de Independência do Qui-quadrado poder ser aplicado com rigor, devem ser verificadas as seguintes condições (Marôco, 2014):

- Observações serem independentes;
- $N > 20$;
- Não mais do que 20% das células com frequência esperada inferior a 5 observações;
- Todas as frequências esperadas sejam iguais ou superiores a 1.

Quando alguma destas condições não se verificar, poderemos recorrer à técnica de Simulação de Monte Carlo ou ao cálculo do *p-value* exato através do teste Exato de Fisher.

4.3.1. Hipótese 1

H0: A dimensão da empresa não influencia a periodicidade de elaboração dos indicadores.

H1: A dimensão da empresa influencia a periodicidade de elaboração dos indicadores.

Tal como mencionado no capítulo anterior, utilizamos o número de funcionários como forma de medir a dimensão da empresa. Na tabela 12, observamos que as empresas que têm até 5

funcionários preparam sobretudo indicadores mensalmente, tal como as empresas que têm entre 6 e 15 funcionários. Empresas com mais de 15 funcionários elaboram indicadores principalmente com periodicidade trimestral. Constatamos que um número superior de funcionários, não leva a que sejam preparados indicadores mais frequentemente, ou seja, com maior periodicidade.

Tabela 12: Tabulação cruzada - Número de Funcionários * Periodicidade

			Periodicidade dos Indicadores				Total
			Semanalme nte	Mensalmen te	Trimestralm ente	Outra	
Número de Funcionários	1 - 5	Contagem	4	9	8	5	26
		Contagem Esperada	3,6	8,7	7,6	6,1	26,0
		% em Funcionários	15,4%	34,6%	30,8%	19,2%	100,0%
	6 - 15	Contagem	3	7	5	6	21
		Contagem Esperada	2,9	7,0	6,2	4,9	21,0
		% em Funcionários	14,3%	33,3%	23,8%	28,6%	100,0%
	Mais de 15	Contagem	0	1	2	1	4
		Contagem Esperada	,5	1,3	1,2	,9	4,0
		% em Funcionários	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
Total	Contagem	7	17	15	12	51	
	Contagem Esperada	7,0	17,0	15,0	12,0	51,0	
	% em Funcionários	13,7%	33,3%	29,4%	23,5%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Uma vez que as condições para aplicação do teste de Independência do Qui-quadrado não se verificaram, utilizou-se o teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo. A Simulação de Monte Carlo, consiste numa estimativa imparcial do nível exato de significância, calculado por amostragem repetida de um conjunto de referência de tabelas com as mesmas dimensões, margens de linha e coluna que a tabela observada (IBM, 2018).

Tabela 13: Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo para a hipótese 1

	Valor	gl	Sig. Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (2 lados)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Sig.	Intervalo de Confiança 95%		Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	1,954 ^a	6	,924	,957^b	,953	,961			
Razão de verossimilhança	2,422	6	,877	,949 ^b	,944	,953			
Teste Exato de Fisher	2,055			,968 ^b	,965	,971			
Associação Linear por Linear	,707 ^c	1	,401	,438 ^b	,428	,448	,234 ^b	,225	,242
Nº de Casos Válidos	51								

a. 7 células (58,3%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,55.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente inicial 2000000.

c. A estatística padronizada é ,841.

Fonte: Elaboração própria (2018)

A tabela 13 apresenta o *output* do SPSS para o teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo. Para um nível de significância de 0,05 ($\alpha = 0,05$), temos um p-valor = Sig. = 0,957 > α , pelo que podemos concluir que a hipótese nula é aceite, portanto não existe relação entre a dimensão (número de funcionários) e a periodicidade de elaboração dos indicadores.

4.3.2. Hipótese 2

H02: Não existe relação entre o volume de negócios e o responsável pelo controlo de gestão.

H12: Existe relação entre o volume de negócios e o responsável pelo controlo de gestão.

Tal como se pode observar na tabela 14, o CEO é o principal responsável pelo controlo de gestão em todas as categorias de volume de negócios. Sendo que consoante o volume de negócios aumenta, o peso do CEO como sendo o responsável pelo controlo de gestão vai diminuindo. Nas empresas com volume de negócios superior a 250.000€, a posição de diretor financeiro surge muito próxima do CEO, com 40,0% e 46,7%, respetivamente.

Tabela 14: Tabulação cruzada - Volume de Negócios * Responsável CG

			Responsável pelo Controlo de Gestão			Total
			CEO / Gestor	Diretor Financeiro	Outro	
Volume de Negócios (VN)	Até 100.000 €	Contagem	28	0	2	30
		Contagem Esperada	22,9	3,5	3,5	30,0
		% em VN	93,3%	0,0%	6,7%	100,0%
	de 100.001 € até 250.000 €	Contagem	4	0	2	6
		Contagem Esperada	4,6	,7	,7	6,0
		% em VN	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
	Superior a 250.000 €	Contagem	7	6	2	15
		Contagem Esperada	11,5	1,8	1,8	15,0
		% em VN	46,7%	40,0%	13,3%	100,0%
Total		Contagem	39	6	6	51
		Contagem Esperada	39,0	6,0	6,0	51,0
		% em VN	76,5%	11,8%	11,8%	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2018)

Como as condições de aproximação da distribuição do teste à distribuição do Qui-quadrado também não se verificaram para a hipótese 2, utilizou-se o teste do Qui-Quadrado por Simulação de Monte Carlo.

Tabela 15: Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo para a hipótese 2

	Valor	gl	Sig. Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (2 lados)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Sig.	Intervalo de Confiança 95%		Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	20,400 ^a	4	,000	,002 ^b	,001	,003			
Razão de verossimilhança	20,227	4	,000	,001 ^b	,000	,002			
Teste Exato de Fisher	17,275			,001 ^b	,000	,001			
Associação Linear por Linear	6,645 ^c	1	,010	,012 ^b	,010	,014	,010 ^b	,008	,012
Nº de Casos Válidos	51								

a. 7 células (77,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,71.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente inicial 624387341.

c. A estatística padronizada é 2,578.

Fonte: Elaboração própria (2018)

Os resultados apresentados na tabela 15, para um nível de significância de 0,05, indicam um p-valor igual a $0,002 \leq \alpha = 0,05$, perante o qual devemos rejeitar a hipótese nula, ou seja, permite-nos concluir que o volume de negócios está relacionado com o responsável pelo controlo de gestão na empresa.

4.3.3. Hipótese 3

H03: A presença de investidores de capital de risco não afeta a intensidade de adoção dos SCG.

H13: A presença de investidores de capital de risco afeta a intensidade de adoção dos SCG.

A variável Intensidade foi agrupada em duas categorias, de 0 a 6 SCG adotados e de 7 a 13 SCG adotados. Através da tabela 16, observamos que em termos de intensidade, grande parte das *startups* adota entre 7 a 13 categorias de SCG (88,2%), não sendo possível verificar um aumento da intensidade em empresas apoiadas por capital de risco. As empresas sem este tipo de apoio apresentam uma intensidade ligeiramente superior.

Tabela 16: Tabulação cruzada - Capital de Risco * Intensidade SCG

			Intensidade		Total
			0 a 6 Categorias	7 a 13 Categorias	
Capital de Risco	Sim	Contagem	2	10	12
		Contagem Esperada	1,4	10,6	12,0
		% em Capital de Risco	16,7%	83,3%	100,0%
	Não	Contagem	4	35	39
		Contagem Esperada	4,6	34,4	39,0
		% em Capital de Risco	10,3%	89,7%	100,0%
Total	Contagem	6	45	51	
	Contagem Esperada	6,0	45,0	51,0	
	% em Capital de Risco	11,8%	88,2%	100,0%	

Fonte: Elaboração própria (2018)

Não se tendo verificado as condições de aproximação da distribuição do teste à distribuição do Qui-quadrado para a hipótese 3, utilizou-se o teste de Fisher (tabela 17). O teste de Fisher é um teste não paramétrico exato, que pode ser utilizado em alternativa ao teste de Independência do Qui-quadrado, quando as condições de aplicabilidade deste não se verificam.

Tabela 17: Teste Exato de Fisher para a hipótese 3

	Valor	gl	Significância Assintótica (Bilateral)	Sig exata (2 lados)	Sig exata (1 lado)
Qui-quadrado de Pearson	,363 ^a	1	,547	,616	,435
Correção de continuidade ^b	,008	1	,928		
Razão de verossimilhança	,339	1	,560		
Teste Exato de Fisher					
Associação Linear por Linear	,356	1	,551		
Nº de Casos Válidos	51				

a. 2 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 1,41.

b. Computado apenas para uma tabela 2x2

Fonte: Elaboração própria (2018)

A tabela 17, apresenta os resultados do teste Exato de Fisher, sendo o *p-value* de $0,616 > \alpha = 0,05$, concluímos que para o nível de significância de 0,05, não deve ser rejeitada a hipótese nula. Assim, verifica-se que não existe relação entre o facto de a *startup* ser apoiada por capital de risco e a intensidade de adoção dos SCG.

4.3.4. Hipótese 4

H04: Não existe relação entre a intensidade dos SCG e o desempenho da *startup*.

H14: Existe relação entre a intensidade dos SCG e o desempenho da *startup*.

A variável Intensidade foi agrupada tal como na hipótese testada anteriormente. Para a variável Desempenho, foram agrupadas as categorias mau a muito mau, e bom a muito bom.

Na tabela abaixo, observamos que as empresas que adotam entre 0 a 6 categorias de SCG, tem maioritariamente um desempenho muito mau a mau (50%). Enquanto que as empresas que adotam entre 7 a 13 categorias de SCG, apresentam sobretudo um desempenho bom a muito bom (62,2%). É possível constatar um desempenho melhor em *startups* que adotam entre 7 a 13 categorias de SCG.

Tabela 18: Tabulação cruzada - Intensidade * Desempenho

			Desempenho			Total
			Muito Mau a Mau	Razoável	Bom a Muito Bom	
Intensidade	0 a 6 Categorias	Contagem	3	1	2	6
		Contagem Esperada	,8	1,6	3,5	6,0
		% em Intensidade	50,0%	16,7%	33,3%	100,0%
	7 a 13 Categorias	Contagem	4	13	28	45
		Contagem Esperada	6,2	12,4	26,5	45,0
		% em Intensidade	8,9%	28,9%	62,2%	100,0%
Total	Contagem		7	14	30	51
	Contagem Esperada		7,0	14,0	30,0	51,0
	% em Intensidade		13,7%	27,5%	58,8%	100,0%

Fonte: Elaboração própria (2018)

A tabela 19, apresenta o *output* do teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo, para as variáveis Intensidade e Desempenho. Os resultados indicam um $p\text{-value}$ de $0,031 \leq \alpha = 0,05$. Assim, para um nível de significância de 0,05, a hipótese nula deve ser rejeitada, isto é, existe relação entre a intensidade dos SCG e o desempenho das *startups*.

Tabela 19: Teste do Qui-quadrado por Simulação de Monte Carlo para a hipótese 4

	Valor	gl	Sig. Assintótica (Bilateral)	Sig. Monte Carlo (2 lados)			Sig. Monte Carlo (1 lado)		
				Sig.	Intervalo de Confiança 95%		Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior		Limite inferior	Limite superior
Qui-quadrado de Pearson	7,558 ^a	2	,023	,031^b	,028	,035			
Razão de verossimilhança	5,484	2	,064	,101 ^b	,095	,107			
Teste Exato de Fisher	5,674			,043 ^b	,039	,047			
Associação Linear por Linear	4,871 ^c	1	,027	,034 ^b	,030	,037	,034 ^b	,030	,037
Nº de Casos Válidos	51								

a. 3 células (50,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,82.

b. Baseado em 10000 tabelas de amostra com a semente inicial 2000000.

c. A estatística padronizada é 2,207.

Fonte: Elaboração própria (2018)

Capítulo V – Conclusão

5.1. Conclusões do Estudo

Os SCG são essenciais para a tomada de decisões nas empresas e podem ser considerados uma vantagem competitiva, se devidamente estruturados. Permitem perceber a evolução da empresa, tanto ao nível do planeamento como no controlo dos objetivos definidos, e apoiam os gestores e/ou seus subordinados na tomada de decisões.

Numa fase inicial, as *startups* normalmente utilizam poucos ou nenhuns controlos formais. No entanto, à medida que crescem ocorre um aumento da complexidade na tomada de decisões, no processamento das informações e um aumento das interações que são necessárias, o que leva à transição da gestão informal para a adoção de controlos formais.

Os SCG ajudam as *startups* a navegar em ambientes de rápida mudança e incerteza. Os mecanismos de controlo contribuem para reduzir a variação e os desvios dos objetivos estabelecidos. A existência de SCG bem projetados mantem esses desvios a um mínimo e no caso de surgir um evento inesperado, rapidamente trazem de volta à organização o caminho pré-definido.

A implementação de SCG fornece um sinal sobre a qualidade da gestão e das perspetivas de crescimento futuro. Normalmente na fase inicial, os SCG são da responsabilidade do proprietário, sendo que à medida que a *startup* aumenta a sua dimensão, estas funções são delegadas a profissionais especializados.

A presença de capital de risco ajuda a empresa a tornar-se mais profissional, levando à adoção mais rápida de SCG. A falta de histórico e reputação, o alto risco de falha e a escassez de informação, limitam a capacidade de os financiadores externos avaliarem a *startup* e de preverem o seu desempenho futuro, de modo a tomar decisões sobre o financiamento.

A utilização de SCG aumenta o compromisso mútuo e a ação coordenada em direção aos resultados desejados, promove a definição de metas e a sua comunicação, diminuindo a incerteza e levando a um melhor desempenho.

O estudo empírico, teve por base um questionário respondido por 51 *startups* das principais incubadoras a nível nacional e da Portugal Ventures.

A análise descritiva apresentada neste estudo, indica que o CEO é o principal responsável pelo controlo de gestão neste tipo de empresas e que a periodicidade de elaboração dos indicadores é sobretudo mensal e trimestral.

Relativamente à influência dos SCG no desempenho da empresa, 96,1% dos inquiridos concordam totalmente ou parcialmente acerca da sua influência. Quando questionados relativamente à importância dos SCG para o crescimento futuro, 90,2% classificaram como sendo importante ou muito importante.

Os nossos resultados mostram que as *startups* adotam no final do primeiro ano de atividade, sobretudo controlos relativos ao Planeamento Financeiro, Desenvolvimento do Produto e Relacionamento com Clientes. No final do ano 5, as três categorias mais adotadas são o Marketing e Marca, Desenvolvimento do Produto e o Planeamento Estratégico.

Observamos ainda que 66,7% das *startups* adotaram ao longo dos 5 primeiros anos de atividade entre 10 e 13 categorias de SCG, de um total de 13 categorias estudadas.

Relativamente às hipóteses de investigação definidas, estas confirmam que o uso de SCG tem um impacto positivo no desempenho da empresa, e comprovou-se a existência de relação entre o volume de negócios e o responsável pelo controlo de gestão na *startup*.

Não se comprovou que as *startups* apoiadas por capital de risco utilizam SCG com maior intensidade. Também não se verificou relação entre a dimensão da *startup* e a periodicidade de elaboração dos indicadores de controlo de gestão.

5.2. Contribuição para a Investigação

Este estudo contribuiu para a literatura relacionada com o tema, tendo cumprido com os objetivos estabelecidos inicialmente, sendo que aborda um tema atual e importante para este

tipo de empresas, com escassa investigação desenvolvida até ao momento, especialmente aplicada à realidade do mercado português.

Foi possível através do estudo empírico realizado, para além de investigar acerca dos SCG utilizados pelas *startups*, fazer a caracterização das *startups* em Portugal.

5.3. Limitações de Estudo e Possíveis Investigações Futuras

Existem algumas limitações no nosso estudo. Primeiro, a dificuldade em conhecer a totalidade da população em estudo, uma vez que não foi possível conhecer o número total de *startups* existentes em Portugal, o que pode deixar algumas dúvidas quanto à representatividade da amostra.

Segundo, na avaliação da intensidade dos SCG, é atribuída a mesma ponderação a cada categoria de SCG, não tendo sido possível entender o uso real e a eficácia de cada categoria. É possível que algumas categorias sejam utilizadas mais ativamente do que outras e, portanto, contribuam mais para ajudar as *startups* a lidar com os desafios operacionais.

Por fim, a periodicidade de elaboração dos indicadores de controlo de gestão foi medida de forma global, podendo a mesma variar conforme a categoria de SCG utilizada.

Em relação a linhas de investigação futuras, seria pertinente efetuar um estudo que tivesse em conta a importância de cada uma das categorias adotadas, com a finalidade de entender o uso real e a eficácia de cada sistema. Outra sugestão, seria o estudo dos SCG em *startups* recorrendo a uma metodologia de investigação de estudo de caso, em empresas que se encontrem em diferentes fases de desenvolvimento.

Referências Bibliográficas

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2–27.
- ACCA. (2016). Financial management and business success – a guide for entrepreneurs. Obtido em 20 de Fevereiro de 2018, de https://www.accaglobal.com/content/dam/ACCA_Global/Technical/smb/pi-financial-management-entrepreneurs.pdf
- Allee, K. D., & Yohn, T. L. (2009). The demand for financial statements in an unregulated environment: An examination of the production and use of financial statements by privately held small businesses. *The Accounting Review*, 84(1), 1–25.
- Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International Business Review*, 5(5), 487–508.
- Ates, A., Garengo, P., Cocca, P., & Bititci, U. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 28–54.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berger, A. N., & Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 22(6–8), 613–673.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4.^a ed.). Oxford university press.
- Cassar, G. (2010). Are individuals entering self-employment overly optimistic? An empirical test of plans and projections on nascent entrepreneur expectations. *Strategic Management Journal*, 31(8), 822–840.
- Chang, S. (2004). Venture capital financing, strategic alliances, and the initial public offerings of Internet startups. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 721–741.
- Chenhall, R. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting*,

- Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method* (4.^a ed.). Sage Publications.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2010). Building sustainable high-growth startup companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, 52(3), 79–105.
- Davila, A., & Foster, G. (2005). Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies. *The Accounting Review*, 80(4), 1039–1068.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management Control Systems in Early-Stage Startup Companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907–937.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689–708.
- Davila, A., Foster, G., & Jia, N. (2015). The valuation of Management Control Systems in start-up companies: international field-based evidence. *European Accounting Review*, 24(2), 207–239.
- Davila, A., Foster, G., & Oyon, D. (2009). Accounting and control, entrepreneurship and innovation: Venturing into new research opportunities. *European Accounting Review*, 18(2), 281–311.
- Duréndez, A., Ruíz-Palomo, D., García-Pérez-de-Lema, D., & Diéguez-Soto, J. (2016). Management control systems and performance in small and medium family firms. *European Journal of Family Business*, 6(1), 10–20.
- Entrepreneur. (2018). Business Incubator. Obtido em 12 de Maio de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/business-incubator>
- Eurostat. (2018). Unemployment statistics. Obtido em 15 de Junho de 2018, de <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/pdfscache/1163.pdf>
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs:

- A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25–47.
- Granlund, M., & Taipaleenmäki, J. (2005). Management control and controllership in new economy firms - a life cycle perspective. *Management Accounting Research*, 16(1), 21–57.
- Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 4, 37–46.
- Haustein, E., Luther, R., & Schuster, P. (2014). Management control systems in innovation companies: A literature based framework. *Journal of Management Control*, 24(4), 343–382.
- Hellmann, T., & Puri, M. (2002). Venture capital and the professionalization of start-up firms: Empirical evidence. *Journal of Finance*, 57(1), 169–197.
- IAPMEI. (2017). 15 Medidas de Apoio ao Empreendedorismo. Obtido em 5 de Janeiro de 2018, de <https://www.iapmei.pt/Produtos-e-servicos/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Apoios-e-Incentivos/Startup-Portugal.aspx>
- IBM. (2018). Exact Tests. Obtido em 15 de Junho de 2018, de https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/en/SSLVMB_23.0.0/spss/base/idh_exact.html
- Informa D&B. (2017). Empreendedorismo em Portugal. Obtido em 11 de Janeiro de 2018, de <http://biblioteca.informadb.pt/save/document.aspx?id=2529>
- Jornal Económico. (2017). Startups contribuíram para a criação direta de 2547 novos empregos no último ano. Obtido em 18 de Janeiro de 2018, de <http://www.jornaleconomico.sapo.pt/noticias/startups-contribuiram-para-a-criacao-direta-de-2547-novos-empregos-no-ultimo-ano-249728>
- Kent State University. (2018). SPSS Tutorials: Chi-Square Test of Independence. Obtido em 5 de Junho de 2018, de <https://libguides.library.kent.edu/SPSS/ChiSquare>
- Khandwalla, P. (1972). The effects of different types of competition on the use of management controls. *Journal of Accounting Research*, 275–285.

- King, R., Clarkson, P. M., & Wallace, S. (2010). Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*, 21(1), 40–55.
- Klovienė, L., & Speziale, M.-T. (2015). Is Performance Measurement System Going Towards Sustainability in SMEs? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 328–333.
- Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 3–24.
- Kothari, C., Kumar, R., & Uusitalo, O. (2014). *Research Methodology - a step-by-step guide for beginners*. Sage Publications (3.^a ed.).
- Lämsiluoto, A., Varamäki, E., Laitinen, E. K., Viljamaa, A., & Tall, J. (2015). Management Control Systems in Small Business Transfers — A Resource-Based View. *Journal of Enterprising Culture*, 23(4), 449–471.
- Laureano, R. M. S. (2013). *Testes de hipóteses com o SPSS: o meu manual de consulta rápida*. Edições Sílabo.
- Lourenço, H. (2011). *Os sistemas de controlo de gestão adoptados pelas startups portuguesas e seus determinantes*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade, Fiscalidade e Finanças Empresariais. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. ReportNumber, Lda.
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbook of Management Accounting Research*, 2, 785–802.
- Meyssonier, F. (2015). What kind of management control for startups? *Comptabilité Contrôle Audit*, 21(2), 33–61.
- Moore, K., & Yuen, S. (2001). Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 351–353.

- Pordata. (2017). Volume de negócios das pequenas e médias empresas: total e por dimensão. Obtido em 15 de Maio de 2018, de <https://www.pordata.pt/Portugal/Volume+de+negócios+das+pequenas+e+médias+em+presas+total+e+por+dimensão-2932>
- Rea R. C. (1973). Evolution and revolution as accounting firms grow. *Journal of Accountancy*, 136(5), 88–90.
- Sandino, T. (2007). Introducing the first management control systems: Evidence from the retail sector. *The Accounting Review*, 82(1), 265–293.
- Sebastian Signer. (2016). How To Measure Your Startup's Performance (Pt. 1). Obtido em 20 de Março de 2018, de <https://magazine.startus.cc/measure-performance-startup-pt-1/>
- Silvola, H. (2008). Do organizational life-cycle and venture capital investors affect the management control systems used by the firm? *Advances in Accounting*, 24(1), 128–138.
- Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. *Harvard Business Press*.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2014). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. Pactor (5.^a ed.).
- Spence, M. (1978). Job Market Signaling. *In Uncertainty in Economics*, 87(3), 281–306.
- Teittinen, H., Pellinen, J., & Järvenpää, M. (2013). ERP in action - Challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), 278–296.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66–90.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of management review*, 27(3), 414–431.

Apêndice

Apêndice 1 – Questionário

▪ Secção 1 de 5

Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho em *Startups*

O presente questionário, tem como finalidade a recolha de dados para a minha dissertação de Mestrado em Auditoria do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, relativa ao Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho em *startups*.

É objetivo específico deste estudo, entender quais os principais fatores que influenciam a utilização dos SCG nas *startups*, compreender quais e em que momento são adotadas as principais categorias de SCG, assim como, analisar o impacto dos SCG no desempenho global da empresa.

As respostas são anónimas e toda a informação recolhida destina-se a fins exclusivamente académicos.

O tempo aproximado de preenchimento é de 6 minutos.

Desde já agradeço a sua participação e tempo disponibilizado para o preenchimento deste questionário.

*Obrigatório

Se desejar receber uma cópia do trabalho final, por favor insira o *e-mail*:

▪ Secção 2 de 5 - Caraterização da Empresa

1. Localização (Distrito) *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Lisboa
- ☐ Porto
- ☐ Braga
- ☐ Aveiro
- ☐ Coimbra
- ☐ Outra

2. Qual a área de negócio? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Bens de Consumo e Serviços
- ☐ Bens e Materiais Industriais
- ☐ Cuidados de Saúde e Biotecnologia
- ☐ Energia
- ☐ Negócios e Serviços Financeiros
- ☐ Tecnologia de Informação
- ☐ Outra

3. Número de anos de atividade? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ 1 - 2 anos
- ☐ 3 - 5 anos
- ☐ 6 - 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4. Qual o número de funcionários? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ 1 - 5
- ☐ 6 - 15
- ☐ 16 - 30
- ☐ 31 - 45
- ☐ Mais de 45

5. Em que fase/etapa considera que a *startup* se encontra? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Fase inicial
- ☐ Fase de crescimento
- ☐ Fase de maturidade
- ☐ Outra

▪ Secção 3 de 5 - Controlo de Gestão

6. Quem é responsável por esta área na estrutura da sua empresa? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ CEO/Gestor
- ☐ *Controller*
- ☐ Diretor Financeiro
- ☐ Contabilista
- ☐ Empresa de *Outsourcing*

7. Com que periodicidade são preparados os principais mapas e indicadores de desempenho? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Semanalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ Trimestralmente
- ☐ Quadrimestralmente
- ☐ Semestralmente
- ☐ Anualmente

8. Considera que as *startups* utilizam maioritariamente Sistemas de Controlo de Gestão informais ou formais? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Formais
- ☐ Informais
- ☐ Sem opinião

9. Qual considera ser a importância dos Sistemas de Controlo de Gestão para o crescimento futuro? *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito importante

10. Como classifica a seguinte afirmação? *

Marcar apenas uma opção por linha.

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
O uso de Sistemas de Controlo de Gestão tem uma influência positiva no desempenho das <i>startups</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

▪ Secção 4 de 5 - Controlo de Gestão

11. Para cada categoria indicada abaixo, por favor, indique quando a sua empresa formalizou o processo: *

No caso de não existir o sistema ou não tiver sido formalizado nos primeiros 5 anos, por favor, indicar a opção "n.a."

Marcar apenas uma opção por linha.

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	n.a.
Planeamento Financeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação Financeira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avaliação de Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeamento Estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolvimento do Produto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetivos de Vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pipeline de Vendas (<i>Sales Pipeline</i>)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aprovação de Investimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relacionamento com Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de Parcerias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing e Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão da Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

▪ Secção 5 de 5 - Informação Financeira

12. É frequente existir influência por parte dos investidores/financiadores no sentido de serem implementados novos mecanismos de avaliação e controlo ou entender o seu funcionamento? *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	5	
Nada frequente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito frequente

13. Tipo de financiamento: *

Marcar apenas uma opção por linha.

	Sim	Não
Empresa apoiada por capital de risco (<i>venture capital</i>)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E/ou outras formas de financiamento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Por favor, indique qual o volume de negócios relativo ao ano de 2017: *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Até 100.000 €
- ☐ De 100.001 € até 250.000 €
- ☐ De 250.001 € até 750.000 €
- ☐ De 750.001 € até 1.250.000 €
- ☐ De 1.250.001 € até 3.500.000 €
- ☐ Superior a 3.500.000 €

15. Qual a estratégia da empresa? *

Marcar apenas uma opção.

- ☐ Diferenciação
- ☐ Liderança pelo Custo
- ☐ Ainda não está definida

16. Como avalia (perceção) o desempenho global da sua empresa nos últimos 12 meses comparativamente com os seus concorrentes? *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	5	
Muito mau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito bom

Obrigado pela participação neste estudo!